

## ЛИТЕРАТУРА

1. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь. Статистический сборник. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. 2013. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 16.03.2014.
2. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. – Мн.: Юнипак, 2004. – 200 с.
3. Официальный сайт Международного исследовательского института продовольственной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifpri.org>. – Дата доступа: 10.09.2013.

Ярмолюк Д.И., ассистент

УО «Житомирский государственный технологический университет»

г. Житомир, Украина

Dina.Yarmoluk@mail.ru

## ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА КОМПАНИИ-АУТСОРСЕРА

В условиях повышения конкуренции и усиления международного разделения труда процессы специализации отдельных стран, компаний на отдельных бизнес-процессах становятся все более важными с точки зрения обеспечения их жизнеспособности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. На современном этапе одной из наиболее популярных моделей бизнеса выступает аутсорсинг. Аутсорсинг – это организационное решение, заключающееся в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других» [1].

Периодом активного внедрения модели аутсорсинга в мире можно назвать 90-е годы прошлого века. В настоящее время в США почти 70% компаний передают разнообразные функции на аутсорсинг, в странах Европы – до 40%, что позволяет снизить затраты на неосновные виды деятельности от 10 до 40%. В Украине услугами аутсорсинга пользуются лишь 5% предприятий [2]. То есть для Украины этот инструмент является относительно новым и не до конца изученным, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Аутсорсинг является современной моделью предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Главный источник этих преимуществ – в использовании ресурсов других компаний для достижения успеха на рынке [3]. Аутсорсинг предоставляет организации возможность сфокусировать все свои ресурсы на выполнении наиболее важных, значимых функций, передавая рутинные административные задачи компаниям, которые профессионально специализируются на данном виде деятельности, получая, таким образом, без значительных инвестиционных вложений доступ к новейшим технологиям и знаниям мирового уровня.

Выбор формы аутсорсинга как возможных условий взаимодействия с партнером осуществляется на этапе анализа рынка услуг аутсорсинга [4]. От развития конкуренции на рынке услуг по аутсорсингу в конкретной сфере деятельности организации зависит общее количество альтернативных вариантов, которые будут рассматриваться высшим руководством компании в процессе разработки аутсорсинг-проекта.

Руководителю организации необходимо принять решение о возможности использования аутсорсинга, предполагая рассмотрение экономической эффективности альтернативных вариантов выполнения выявленных на первом этапе функций, которые не являются основными для организации, а также функции, которые входят в совместное и (или) расширенное ядро деятельности компании. «Совместное ядро деятельности» предусматривает осуществление организацией операций, жизненно важных для основного рода деятельности, в тесном, высоко интегрированном сотрудничестве с аутсорсером-партнером. «Расширенное ядро деятельности» предусматривает создание новых сфер специализации организации, возможно благодаря образованию партнерств и сетевых организаций. Данные виды сотрудничества практически всегда предполагают высокую степень интеграции совместных действий и действительно стратегические долгосрочные партнерские отношения.

Последовательность выбора компании-аутсорсера предполагает:

- определение требований к аутсорсеру;
- составление и распространение запроса на предоставление услуг;
- изучение коммерческих предложений, полученных от компаний-аутсорсеров;
- определение соответствия аутсорсера предъявляемым требованиям;
- принятие окончательного решения о выборе аутсорсера.

Применение аутсорсинга позволяет предприятиям:

- сфокусировать внимание на основном виде деятельности;
- уменьшить потребности в капиталовложениях;
- сократить совокупные затраты;
- оптимизировать штатное расписание, избежать ряд проблем с персоналом;
- получить доступ к ресурсам и технологиям, недоступным внутри предприятий;
- выполнять специализированные функции, для которых организация не располагает специалистами или ресурсами;
- получать высококачественные сервисные услуги;
- гибко реагировать на изменения рынка;
- и как результат – получить конкурентные преимущества на рынке.

Руководству организации-клиента следует принять решение о выборе определенных функций или операций для передачи в аутсорсинг. Возможно, анализ выполнения некоторых функций будет свидетельствовать о высоком, конкурентоспособном уровне их реализации внутри организации. В подобных ситуациях, выполнение данных функций можно возложить на сотрудников организации.

Важным является проведение тщательного анализа экономической эффективности различных вариантов выполнения операций, кандидатов на аутсорсинг. Обоснованным представляется использование следующего метода.

К стоимости выполнения функции добавляют стоимость сырья, инвестиционные расходы и расходы на обучение персонала, и получают итоговую стоимость выполнения функции самостоятельно организацией.

Полученные данные необходимо сравнить с итоговой стоимостью выполнения функции, передаваемой в аутсорсинг, состоящей из суммы стоимости услуг, предусмотренных в контракте, ожидаемых изменений стоимости услуг, дополнительных единовременных затрат на аутсорсинг и дополнительных постоянных затрат на аутсорсинг.

Высшее руководство должно определить цели и задачи аутсорсинга для организации и донести свое видение и ожидания преимуществ, которые достигаются за счет применения этого метода, к аутсорсеру и подчиненным. Цели организации имеют большое значение при выборе аутсорсера для будущего управления взаимоотношениями. Видение желаемого результата должно стать основой всех этапов процесса: начиная с определения целей и задач, заканчивая подписанием контракта. Более того, и компании-аутсорсеры должны быть уверены, что руководство организации-клиента имеет осознанные реалистичные ожидания относительно процесса и желания управлять процессом в соответствии с разработанными критериями эффективности [5].

Оценка всех аспектов процесса преобразования имеет принципиальное значение как для функций, которые будут делегированы, так и способности организации управлять процессом после подписания контракта. Аутсорсинг позволяет достичь значительных результатов только в том случае, если руководство организации-клиента имеет ясное представление о том, что будет делать аутсорсер для достижения общих целей, и какие действия необходимо будет предпринимать самой организации. Большинство организаций понимает необходимость создания группы мониторинга из представителей среднего управленческого звена, которая точно определяет задачи и осуществляет общее руководство операциями, выполнение которых делегировано аутсорсеру. Аутсорсинг – это новое и серьезное испытание для руководства, которому необходимо гарантировать поддержку своего бизнеса и обеспечить более эффективный контроль [6].

Невыполнение одной из сотрудничающих сторон, условий контракта и, следовательно, прекращение взаимодействия может произойти вследствие того, что требования определены чрезмерно жестко и узко, практически не оставляя пространства для внедрения инновационных методик и, что более важно, возможности аутсорсера для оперативного реагирования к неизбежно меняющимся потребностям организации-клиента. Большая сложность переданных функций требует большей гибкости, часто предполагая использование механизма совместного участия в рисках и вознаграждениях, который мотивирует более эффективную деятельность обеих сторон. На этапе выбора типа взаимоотношений, руководители заинтересованных организаций определяют степень интеграции их действий с аутсорсером, в рамках которого они будут осуществлять сотрудничество. Систематизация и анализ данных о возможных вариантах взаимоотношений позволят специалистам в области аутсорсинга разработать классификацию видов сотрудничества. Важно понимать, что в данной классификации не существует «правильных» и «неправильных» отношений. Тип взаимоотношений, которые организация планирует выстраивать с поставщиком услуг зависит от тех целей, которые она намеревается достичь. Взаимоотношения организации-клиента и компании-аутсорсера могут сильно варьироваться. При выборе типа отношений следует руководствоваться целями организации, применяющей аутсорсинг.

При создании системы взаимоотношений, организациям следует решить вопрос о количестве партнеров, вовлекаемых в процесс сотрудничества. В случае если переданный процесс достаточно масштабный и требует привлечения значительного количества ресурсов, руководство организации может рассматривать варианты сотрудничества с одновременно несколькими партнерами, которые, для достижения общих целей, могут объединить ресурсы. В данном случае делегированный процесс делится таким образом, что каждый аутсорсер получает ответственность за выполнение именно тех операций, на которых он узко специализируется. Таким образом, организация получает доступ к профессионализму двух или более узкоспециализированных аутсорсеров и создает обстановку, в которой все компании-поставщики услуг заинтересованы в кооперации усилий и других ресурсов, но все же контролируют эффективность осуществления деятельности друг друга.

Таким образом, использование аутсорсинга направленно на стабилизацию развития предприятия, эффективное использование его внутреннего потенциала, повышение гибкости и адаптивности к изменениям в рыночной среде, поиск новых рыночных возможностей, повышение способности предприятия к внедрению инноваций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента / Рудая И.Л.: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 288 с.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
3. Бравар, Жан-Луї. Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Морган Роберт / Пер. з англ., – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
4. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
5. Аутсорсинг – экономия или утечка информации? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ubr.ua>.
6. Что можно в ритейле отдать на аутсорсинг и как из этого извлечь максимум прибыли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trademaster.com.ua>.